

MÜƏSSİSƏLƏRDƏ BÖHRAN ŞƏRAİTİNDƏ İDARƏETMƏ STRATEGİYALARININ FORMALAŞDIRILMASI

M.S.SEYİDƏLİYEV
Bakı Mühəndislik Universiteti

Məqulədə 2008-ci il dünyada baş vermiş global maliyyə böhranı zamanı korporativ idarəetmə sisteminin qurulması, yeni idarəetmə mexanizmlərinin formalaşdırılması vasitəsilə böhranın ölkə və müəssisə iqtisadiyyatında yarada biləcəyi mənfi halların aradan qaldırılması və böhrandan irəli gələ biləcək risklərin əvvəlcədən necə qiymətləndirilməsi yolları öz əksini tapmışdır.

Açar sözlər: korporativ idarəetmə mexanizmi, risk, nöqsanların tapılması rejimi, xidmət rejimi, anti-böhran tədbirləri.

2008-ci ildə dünyanı bürüyən maliyyə böhranı şirkətləri, beynəlxalq korporasiyaları uğura aparan yolun məhz mükəmməl korporativ idarəetmədən keçdiyini bir daha sübuta yetirdi. Ancaq bir qayda olaraq, böhranın genişlənməsi və müxtəlif sahələri əhatə etməsindən öncə müəyyən erkən xəbərdaredici hadisələr baş verir ki, bu amili böhranın fəlakətə gətirib çıxarmasının qarşısının alınması baxımından xüsusilə nəzərdən keçirmək lazımdır. Tezliklə meydana çıxacaq böhranı görmək üçün ilk növbədə aşağıda göstərilən bəzi xəbərdaredici hadisələri müəyyən etmək vacibdir:

- Tərəfdaşların gözlənilməz addımları, məsələn investisiya təkliflərinin geri götürülməsi və ya xüsusi şərtlərlə verilməsi;
- Kreditorlar tərəfindən maliyyə ayırmalarına tərəddüdlə yanaşma hallarının artması, kriteriyaların daha da çoxalması faktları;
- Əsas tərəfdaşların, yuxarı təşkilatların göstəriciləri ilə bağlı maliyyə analitiklərinin neqativ hesabatları;
- Tərəfdaşların, və yaxud rəqiblərin müsbət görüntü yaratmaq məqsədilə öz hesabatlıq qaydalarında dəyişikliklər edilməsi;
- Həyata keçirilən əməliyyat fəaliyyətlərinin nəticəsi olaraq maliyyə gəlirliyinin azalması, xərclərin artması;
- Kütləvi informasiya vasitələrində tənqidlərin səslənməsi, müştərilərin aşkar narazılığı;
- Kadr siyasətində rəhbər heyətin tez-tez dəyişməsi, kadr yerdəyişməsinin aparılması,
- Struktur islahatlarının aparılması, birləşmə, yaxud bəzi törəmə şirkətlərin ləğv edilməsi.

Müəssisələr əsasən iki yolla böhrandan irəli gələ biləcək riskləri qiymətləndirə bilər. Birinci metod şirkətin qarşılaşacağı riskləri müəyyən etmək və təsir dairəsin dəyərləndirmək üçün kənar ekspertlərin dəvət edilməsidir. Mövcud risklər barədə informasiya əldə

edildikdən sonra müəssisəyə dəyə biləcək zərərin qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. İkinci metodda isə müəssisənin idarəetmə postunda yer tutan əməkdaşlar tərəfindən fərdi şəkildə risklərin analizi aparılır. Bütün maraqlı tərəflər öz əsaslandırılmış qiymətini verdikdən sonra, nəticələr bir yerdə müzakirə edilir və bu qrupdakı müxtəlif şəxslərin şirkətin üzləşdiyi riskləri necə və hansı səbəbdən fərqli qiymətləndirməsi müzakirə edilir.

İqtisadiyyatı bazar münasibətlərinə yeni keçən ölkələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlərin üstünlüyü daha çox daxili bazarlara yönəltməsi və ya onların az sayda xarici müştəridən asılılığı müəyyən vaxtdan sonra mahiyyət etibarilə yeni keyfiyyət alır. Lokal bazarlarda mürəkkəb idarəetmə mexanizminə zərurət yaranmasa da gəlirlərin məhdud olması səbəbindən bir çox şirkətlər öz fəaliyyətlərini beynəlxalq bazar müstəvisinə keçirməyə can atır, bu isə idarəetmə strukturlarının şaxələnməsinə və böhranlara qarşı daha həssas münasibət nümayiş etdirməsinə səbəb olur. Bu baxımdan beynəlxalq səviyyədə rəqabət qabiliyyətli integrasiya proseslərinin idarə olunması, xarici investorların cəlb edilməsi üçün peşəkar komandadan ibarət təşkilati struktura ehtiyac yaranır. Bu zaman müəssisənin idarəçiliyinə cavabdeh olan komanda mövcud vəziyyətdən asılı olaraq 2 rejim üzrə fəaliyyətlərini qurur.

1. Müəssisənin fəaliyyətində böhran halı qeydə alındıqda tətbiq edilən - "nöqsanların tapılması rejimi" – bu zaman rəhbərlik proseslərin mənfi ssenariyə doğru gedishatının qarşısını alaraq şirkətin nisbətən təhlükəsiz vəziyyətə gətirilməsi üçün addımlar atmalıdır.

2. Müəssisə üçün standart vəziyyətdə tətbiq edilən - "xidmət rejimi", bu zaman rəhbərlik əmin olmalıdır ki, şirkət qarşılaşdığı istənilən problemi tənzimləmək gücündədir və gələcəkdə baş verə biləcək istənilən böhranla mübarizə aparmağa qadirdir.

Müəssisədə etibarlı korporativ idarəetmə sisteminin qurulması onların xarici mühitdə baş verən

gözlənilməyən dəyişikliklərə cavab verməsinə imkan verir. Bu məqsədlə müəssisənin idarə şurası mümkün riskləri kənarlaşdırmaqla biznes taktikası yaratmalı, risklərin idarə edilməsi və ona nəzarət sistemlərini formalaşdırmalıdır. Böhran zamanı bu cür idarəetmə böhran əleyhinə tədbirlərin etibarlı səviyyədə planlaşdırılmasına, vəzifə və rolların düzgün bölgüsünə, ünsiyyət strategiyasının qurulmasına imkan verir. Müəssisədə tətbiq edilən bu idarəetmə xüsusiyyətləri böhrandan sonra müəssisənin əvvəlki imkanlarının dərhal bərpa olması və dəyən ziyanı minimuma endirməyə dəstək verir. Bu məsələdə çətinlik yaranan amillərdən əhəmiyyətli odur ki, böhran və korporativ idarəetmə sistemlərinin müxtəlifliyi "hamıya tətbiq edilən" anti-böhran idarəetmə mexanizmi qurmağa imkan vermir. Lakin şirkətin fəaliyyət göstərdiyi hüquqi müstəvi, onun mülkiyyət strukturu, biznes fəaliyyət sahəsi, maliyyə təchizatçılarından, eyni zamanda mədəni xüsusiyyətlərindən asılı olmayaraq şəffaflıq, hesabatlılıq və idarə heyətinin fəaliyyətlərinə müstəqil nəzarət kimi korporativ idarəetmə prinsipləri hər bir şirkətin idarəçiliyində əsas prinsip olmalıdır. Məhz bu səbəbdən müəssisənin sahibləri və idarəetmə şurası korporativ idarəetmə sisteminin etibarlılığını bu aspektlərdən daim analiz etməli və təkmilləşdirməlidir. Korporativ idarəetmə müəssisəni idarəedənlər arasında qarşılıqlı hesabatlılıq, məsuliyyət və şəffaflıqla bağlı dəqiq struktur yaradır, idarə heyətinin rollarını müəyyən edir. Müəssisənin əməkdaşları arasında qurulmuş etibarlı qarşılıqlı əlaqə və asılılıq sistemi informasiya mübadiləsinə və dəqiq hesabatlılıq mexanizmini yaradır və müəssisədə yüksək etik normaları təmin edir. Müəssisənin anti-böhran idarəetmə rejimində korporativ idarəetmə yaranan problemlərin dərhal müəyyən edilməsində və onların fəlakət səviyyəsinə keçməsinə imkan verir.

Korporativ idarəetmə mexanizminin formalaşdırılması həmçinin, beynəlxalq standartlara cavab verən milli səviyyədə qanunvericilik bazasının mövcudluğundan, ölkənin siyasi quruluşundan, biznesə olan münasibətdən də asılıdır.

Təcrübə göstərir ki, etibarlı korporativ idarəetmə mexanizminə yiyələnmiş müəssisələr 2008-ci ildə baş vermiş global maliyyə böhranı zamanı səhm qiymətlərinin düşməsindən elə də çox ziyana düşməmişdir. Bunun əsas səbəbi rəqiblərlə müqayisədə bu müəssisələrin kapitalının yüksək gəlirlilik göstəriciləri olmuşdur. Hətta ən etibarlı idarəetmə sistemində malik şirkətlərdə belə nadir hallarda inkişaf ssenarisi planlaşdırılan şəkildə gedir. Şirkətin dayanıqlı olaraq risklərdən müdafiəsi, gələcəkdə baş verəcək böhranlardan müdafiəsi məqsədilə bir neçə prinsipə əməl edilməlidir.

1. Fəaliyyət istiqamətlərinin diversifikasiyasının aparılması. Müəssisə öz fəaliyyətlərini regionlar, məhsullar, istehlakçılar, maliyyələşmə, təchizatçılar üzrə diversifikasiya edə bilər. Bu addım istehsal

göstəricilərinin artması hesabına edilən qənaət ehtiyatlarına münasib olaraq atılmalıdır.

2. Pessimist ssenarinin nəzərdən keçirilməsi. Müəssisənin hansı səviyyədə böhrana davam gətirə biləcəyini öyrənmək üçün ekspertlərin cəlb edilməsi yolu ilə pessimist ssenari hazırlana bilər. Böhran vəziyyətində müəssisənin idarə edilməsi üçün müvafiq planların olmasını və onların təcrübədə sınaqlanmasını təmin etməlidir.

3. Etimad və etik standartlara əməl edilməsi. Müəssisəni idarə edənlər sakit vaxtlarda ona olan etimadı və inamın artmasına çalışmalıdır. İşgüzar etik standartlara əməl edilməsi böhran zamanı şirkətin ayaqda durma bilməsi üçün kənardan dəstəyin göstərilməsinə müsbət təsir göstərə bilər. Çünki böhran zamanı bu etimadı qazanmaq əlavə maliyyə və texniki imkanlar tələb etdiyindən mümkün olmur.

Müəssisə böhran vəziyyətində öz fəaliyyət istiqamətini nəzərə alaraq anti-böhran tədbirlərini planlaşdırmalıdır. 2008-ci il böhranı Azərbaycan iqtisadiyyatına əsaslı mənfi təsir göstərməsə də iqtisadiyyatın müxtəlif sahələri üzrə fəaliyyət göstərən müəssisələrdə anti-böhran idarəetmə strategiyalarının tətbiq edilməsi müşahidə edilmişdir. Məsələn, müəssisələr investisiya əməliyyatlarını planlaşdıran zaman müştərilərin korporativ idarəetmə ilə bağlı risklərini qiymətləndirir, onları azaltmağa çalışır, və bununla da şirkət üçün əlavə dəyər yaratmış olur. Bank sisteminin təcili tədbirlərinin məqsədi - bank sisteminə sabitliyi təmin etməkdir. Bu tədbirlər paketinə daxildir:

1. Bankın rekapitalizasiyası;
2. Stabilləşdirici kredit xəttinin açılması;
3. Bank balansının problemli aktivlərdən təmizlənməsi, lazım olduqda problemli aktivlərə dövlət zəmanətinin verilməsi.

Konsultasiya xidmətləri sahəsində korporativ idarəetmə şirkətlərin daxili siyasət və təcrübələrinin təkmilləşdirilməsi, normativ-hüquqi bazanın gücləndirilməsini, kütləvi informasiya vasitələri və vətəndaş cəmiyyətləri ilə işlərin aparılmasını nəzərdə tutur.

Lakin ümumilikdə bütün müəssisələrdə müşahidə edilmiş anti-böhran tədbirlərinin ortaq xüsusiyyətləri vardır:

1. Müəssisədə müvafiq struktur islahatlarının aparılması, daha çevik, prosesslərə dərhal reaksiya verə bilən kadr potensialının və idarəedici şuranın yaradılması;
2. Vəsaitlərin xərclənməsinin strukturuna yenidən baxılması, büdcə xərclərində qənaət edilə biləcək istiqamətlərin müəyyənəndirilməsi;
3. Kənardan investisiya cəlb edilməsi üçün xüsusi aktivliyin göstərilməsi. Adətən böhranlı vəziyyətlərdə bu məsələdə ilk olaraq investisiya cəlb edən qazanmış olur, belə ki böhranın sonrakı mərhələlərində bu imkan məhdud olur.

ƏDƏBİYYAT

1. Ticarətin idarə edilməsi (Menecmenti), Bakı 2009 2. Zeynalov V. Maliyyə böhranı: Tarix, Nəzəriyyə və Antiböhran siyasəti. Bakı, 2012. 3. Əliyev M.Ə Həmidov H.İ . Hüseynli A.T. "Korporativ İdarəetmə" Bakı 2013.

Формирование стратегий управления предприятий в условиях кризиса

М.С.Сейидалиев

В статье нашли свое отражение формирование системы корпоративного управления во время мирового финансового кризиса в 2008 году, устранение негативных ситуаций, созданных кризисом в экономике страны и предприятий путём формирования новых механизмов управления, а так же докризисные способы оценки рисков, которые могут возникнуть из-за кризиса.

Ключевые слова: механизм корпоративного управления, риск, режим поиска неисправностей, сервисный режим, антикризисные меры.

Formation of enterprise management strategies in crisis conditions.

M.S.Seyidaliyev

The article reflects the formation of the corporate governance system during the global financial crisis in 2008, the elimination of negative situations created by the crisis in the country and enterprise's economy through the formation of new management mechanisms, as well as pre-crisis ways of assessing the risks that may arise due to the crisis .

Key words: Corporate governance mechanism, risk, troubleshooting mode, service mode, anti-crisis measures.

